

imkanı əldə edib. Onu da qeyd etmək ki, Təhsil Nazirliyi tərəfindən 2015-2020-ci illərdə Azərbaycan gənclərinin xarici ölkələrdə təhsili üzrə yeni dövlət proqramı hazırlanır.

2015-2016-cı tədris ilində isə azərbaycanlı gənclər dövlət proqramı çərçivəsində dünyanın 33 ölkəsinin 419 ali təhsil müəssisəsində müvafiq prioritet ixtisas istiqamətləri üzrə təhsil almaq məqsədilə müraciət edə biləcəklər.

Eyni zamanda, bu il prioritet ixtisas istiqamətlərinin əhatəliyinin genişlənməsi, yüksək texnologiyalar, sənaye, ekologiya kimi yeni ixtisas istiqamətlərinin əlavə olunması tələbələrə ölkənin inkişaf prioritetlərinə uyğun olaraq geniş seçim imkanı yaradacaqdır. Prioritet ixtisas istiqamətləri I və II dərəcəli olmaqla müəyyən edilib. Bu il keçiriləcək müsabiqədə əsas üstünlük I dərəcəli ixtisas istiqamətlərinə veriləcəkdir.

Azərbaycan Respublikası Prezidentinin "Dövlət orqanlarında elektron xidmətlərin göstərilməsi haqqında" fərmanından və "Vətəndaşların müraciətlərinə baxılması qaydası haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunundan irəli gələn vəzifələrin səmərəliliyinin artırılması məqsədilə Təhsil Nazirliyi tərəfindən müvafiq tədbirlər həyata keçirilib. Belə ki, ötən il Təhsil Nazirliyinin yeni Telefon Məlumat Mərkəzi və Vətəndaşların Qəbulu Mərkəzi istifadəyə verilib. Mərkəzlərə xüsusi təlim keçmiş əməkdaşlar cəlb olunub. Vətəndaşların Qəbulu Mərkəzində ötən il 58370 vətəndaşa

xidmət göstərilib.

Təhsil Nazirliyi tərəfindən göstərilən elektron xidmətlərin sayı və keyfiyyəti artırılıb. Hazırda 6 interaktiv və 20-dən artıq informativ elektron xidmət göstərilir.

Təhsil Nazirliyinin KİV və QHT-lərlə daha səmərəli münasibətlərin qurulması üçün həyata keçirilən siyasət ictimaiyyətlə əlaqələrinin daha açıq, şəffaf və operativ qurulmasına xidmət edir. Bu məqsədlə "dəyirmi masa"lar, seminar və brifinqlər keçirilib, jurnalistlərin və QHT təmsilçilərinin təhsil müəssisələrinə səfərləri təşkil olunub. Həmçinin təhsil və müdafiə nazirliklərinin birgə təşkilatçılığı ilə cəbhəyanı bölgəyə - Ağdam, Tərtər, Ağcabədi, Qazax və Tovuz rayonlarına səfərlər çərçivəsində media nümayəndələri ümumtəhsil müəssisələrində olub, gənclərin çağırışa qədərki hazırlığı və digər dərslərdə iştirak ediblər. Eləcə də media nümayəndələri və şagirdlər hərbi hissələrdə əsgərlərin döyüş hazırlığı səviyyəsini nümayiş etdirən çıxışlarını izləyiblər.

Azərbaycan təhsilinin inkişafı istiqamətində 2014-cü ildə həyata keçirilən işlər bir məqsədə - təhsilin müasir tələblər səviyyəsinə yüksəldilməsi və keyfiyyətinin artırılması ilə bağlı qarşıda duran vəzifələrin uğurlu həllinə xidmət edir.

"Azərbaycan" qəzeti, 2015, 1 mart



## MƏKTƏBİ İDARƏETMƏNİN NƏZƏRİ VƏ TƏCRÜBİ MƏSƏLƏLƏRİNƏ DAİR

Əjdər Ağayev,  
pedaqogika üzrə elmlər doktoru, professor,  
əməkdar müəllim

*Açar sözlər: idarəetmə, məktəbi idarəetmə, üslublar, funksiyalar, idarəedən, idarəolunan, pedaqoji şura.*

*Ключевые слова: управление, управление школой, стили, функции, управляющей, управляемый, педагогический совет.*

*Key words: governance, school governance, styles, functions, manager, guided, pedagogical council.*

Bəlli olduğu kimi, fəaliyyətin bütün sahələrinin, peşə və ixtisasların elmi əsasları vardır. Bu sahələr, ilk növbədə, idarə olunur. Ona görə də bütün zamanlarda idarəetmə təcrübəsinə önəm verilmiş, qazanılan uğurların başlıca olaraq idarəetmə səriştəsindən asılı olduğu qeyd edilmişdir.

Ən qədim dövrdən insanlar ölkələrin, orduların idarəedilməsi məsələsinə diqqət vermişlər. Şəhərin, vilayətin abadlığının, insanların rifahının idarəetmədən keyli dərəcədə asılı olduğunu bildirmişlər. Bununla əlaqədar olaraq hələ eramızdan əvvəlki əsrlərdə yaradılmış yazılı mənbələrdə, məsələn, "Bilqamış" dastanında, "Kəlilə və Dimnə", "Min bir gecə" kimi həyat təcrübəsi ilə dolu əsərlərdə müəyyən elementlər vardır.

Dövlətçiliyin inkişaf etdiyi orta əsrlərdə isə alimlər idarəetmə məsələlərinə diqqəti daha çox cəlb etmiş, hətta idarəedənin idarəetmə keyfiyyətlərinə hansı əlamətlərin daxil olduğunu da bildirmişlər.

XIII əsrin görkəmli simalarından olan Nəsirəddin Tusinin "Əxlaqi-Nasiri" kitabı bu cəhətdən diqqəti xüsusilə cəlb edir. Bütün bunlara baxmayaraq, idarəetmə problemi elmi cəhətdən çox sonralar araşdırılmış, nəhayət, XIX əsrin sonlarından idarəetmə elm sahəsi kimi meydana çıxmışdır.

Müasir dövrümüzdə idarəetmə elmi olduqca zəngin, çoxistiqamətli və mühüm əhəmiyyət daşıyan faydalılığa malikdir.

Bu məqalədə məqsədim idarəetmə elminə ümumi baxış əks etdirmək deyil, idarəetmə elminə daxil olan sahələrdən biri kimi məktəbi idarəetmənin nəzəri və təcrübi məsələlərinə toxunmaqdır.

Məktəbi idarəetmə mühüm əhəmiyyət daşıyan sahədir. Buna görə də ayrıca araşdırma və tədqiqat tələb edir.

Təhsili idarəetmənin strukturunda məktəbi idarəetmə ayrıca mərhələ təşkil edir.

Qeyd etməliyəm ki, təhsilin, o cümlədən məktəbin idarəedilməsi problemlərinə aid əsərlər olduqca azdır. İlk dəfə 1977-ci

ildə - o zaman maarif naziri akademik Mehdi Mehdiyev təhsil idarəetmənin elmi-nəzəri əsaslarını əhatə edən məqalə ilə Moskvada və Bakıda çıxış etdi. Azərbaycanlı alimin bu araşdırması o zamankı SSRİ məkanında alimlərin rəğbətini qazandı.

Təəssüf ki, ötən dövr ərzində təhsil və ya məktəbi idarəetmə problemlərinə dair nəzəri və təcrübi əhəmiyyətli araşdırmalar az sayda aparılmışdır.

Konkret olaraq məktəbin idarə edilməsindən bəhs edilməsi ona görə vacibdir ki, burada təlim prosesinin idarə edilməsi ilə yanaşı, sinif kollektivinin və digər alt sahələrdə də idarə edilməsi xüsusi əhəmiyyət daşıyır.

Müşahidələrimdən alınan nəticəyə görə belə qənaətə gəlirəm ki, idarəetmə - fəaliyyətin təşkili, məqsədə çatmaq üçün vəzifələrin yerinə yetirilməsinə səfərbərlik, tələbatların ödənilməsi, görülən işlərin və sosial mühitin keyfiyyətinə nəzarət və ona qiymət verilməsidir.

Məktəbin idarə edilməsi idarəetmə elminin nəzəriyyəsi və təcrübəsinə əsaslanır, lakin mahiyyətdən irəli gələn spesifik xüsusiyyətləri ilə fərqlənir.

Məktəbin idarə edilməsi - konkret bir təhsil müəssisəsində fəaliyyətin təşkili, təminatı, davamlılığının qorunması, görülən işlərə nəzarət, yoxlama və qiymətləndirmədir.

Məktəbi idarəetmənin əsasında onun hüquqi bazası dayanır. Hüquqi bazaya daxildir: Əsas Qanun, Təhsil Qanunu, Ümumtəhsilin Konsepsiyası, Məktəbin Nizamnaməsi, ali orqanın əmr və göstərişləri. Bu sənədlər sırasından bir neçə kəlmə Məktəbin Nizamnaməsi haqqında danışmaq istədim.

Məktəbin Nizamnaməsi hökumətin təsdiq etdiyi ümumtəhsil məktəblərinin əsasnaməsinə uyğun olaraq hazırlanır. Məktəbin fəaliyyəti həmin Nizamnamə ilə tənzimlənir.

Təhsili, o cümlədən məktəbi idarə-

etmədə digər bir cəhət vardır ki, bu, pedaqoji tələblərin nəzərə alınması ilə bağlıdır. Yəni hüquqi sənədlər elə tərtib olunmalıdır ki, elmi-pedaqoji tələblərə uyğun olsun. Əks təqdirdə, arzuolunmaz nəticələr hasil ola bilər. Bununla əlaqədar olaraq müşahidə etdiyim bir faktı xatırlatmaq istədim. Belə ki, bəzi lisey və gimnaziyalarda ümumtəhsil məktəbi əsasnaməsinin tələblərini nəzərə almadan öz nizamnamələrinə uyğun olaraq şagird iki və ya üç fəndən qeyri-kafi qiymət alarsa, onun məktəbdən xaric edilməsi qərarlaşdırılır. Müşahidə etdiyim liseylərdən birində oxuyan 13 yaşlı şagird qız digər fənlərdən "4"- "5" qiymətlər aldığı halda, bir müəllimin iki fənnindən "2" qiymət alıb. Bunu nəzərə alan məktəb rəhbərliyi Pedaqoji Şuranın qərarı ilə həmin məktəbli qızı məktəbdən tədris ilinin yarısında azad edib. Aldığı zərbdən sarsıntı keçirən yeniyetmə çıxılmaz vəziyyətdə qalıb. Yaxşı ki, yeniyetmənin keçirdiyi stressi başa düşən xeyirxah insanlar onu digər məktəbə bərpa ediblər. Sual olunur: Görəsən liseyin direktoru yeniyetmə qızın ilin yarısında məktəbdən xaric edilməklə, hansı faciələrə səbəb ola biləcəyini düşünübümü? Digər tərəfdən, liseyin direktoru Məktəbin Nizamnaməsinə şagirdin qiymətlə bağlı məktəbdən xaric edilməsini yazmaqla, antipedaqoji hərəkət etdiyini bilirmiyə?

Məlum pedaqoji tələblər var. O tələblərdə göstərilir ki, əgər şagird normal qabiliyyət sahibdirsə, yalnız bir və ya iki fəndən "qeyri-kafi" qiymətə layiq görülsə, ona təlim verən müəllim günahkardır, şagird günahkar deyil. Məktəbin pedaqoji kollektivinin borcu şagirdləri biliklərə yiyələndirmək, onlarda bacarıq və vərdisləri formalaşdırmaqdır. Əgər bir müəllim bunu bacarmayıbsa, onun haqqında ölçü götürülməlidir. Digər tərəfdən, şagirdi cəzalandırmanın pedaqoji növləri var, o növlərdən istifadə edilməlidir. Məsələn,

şagirdin hərəkəti və ya narazılıq törədən davranışına görə onun partada yerini dəyişmək olar, onu sinifdən-sinfə keçirtmək olar.

İndi gəlin birlikdə düşünək. Məktəbi idarəetmənin pedaqoji-psixoloji tələbləri nəzərə alınması görün nə qədər ziyanlı nəticələrə gətirib çıxarır.

Söhbət idarəetmə elmindən gedirsə, burada da əsas amil olan idarəetmədən, yəni insandan, onun şəxsi və peşəkarlıq keyfiyyətlərindən danışmaq lazımdır.

Hazırda bütün sahələrdə olduğu kimi, idarəetmə sahəsində də yeniləşmələr, texnologiyalardan istifadə diqqət çəkir. Buna görə də idarəetmənlərlə idarəolunanlar arasında intellektual səviyyənin, innovasiyalardan istifadə bacarığının, ümumiyyətlə, yeniləşmə tendensiyasının gözlənilməsi əsas şərtləndir.

Məktəbi idarəetmənin hüquqi əsasları konkret sənədlərə əsaslanır. Lakin bu o demək deyildir ki, idarəetmə bununla da məhdudlaşmalıdır. Verilən hüquqi imkanlar dairəsində idarəetmənin təcrübə baxımından zənginləşdirilməsi və daha da təkmilləşdirilməsi uğurların artmasına kömək edir.

Qloballaşmanın aktuallaşdığı indiki zamanda dünya təcrübəsinə inteqrasiyanın mümkünlüyü təcrübənin ən geniş miqyasda öyrənilməsinə zəmin yaradır.

Misal olaraq Türkiyədə, ABŞ-da, Estoniyada və digər daha bir neçə ölkədə məktəbi idarəetmə müşahidələrimin nəticəsindən belə bir yaqınlıq hasil edirəm ki, hər bir mövcud təcrübədən faydalı olan nəyisə götürmək mümkündür.

Ölkəmizdəki ümumtəhsil məktəblərinin əksəriyyətində məktəbin direktoru məktəbdə həyata keçirilən bütün proseslərə müdaxilə edir. Məktəb direktorunun razılığı olmadan alt strukturların heç birində təşəbbüs irəli sürülmür və ya tədbir həyata keçirilmir. ABŞ təcrübəsində, Türkiyədə, eləcə

də Estoniya təcrübəsində bu belə deyil. Məktəbin direktoru, təbii ki, bütün işlərə məsuldur. Pedaqoji Şuranın sədridir, daxili əmrləri verəndir. Lakin bu mərhələyə qədər direktor müavinlərinin, sinif rəhbərlərinin, dərnek rəhbərlərinin, valideyn komitəsi sədrlərinin, kitabxana müdirlərinin müvafiq olaraq idarəetmə funksiyaları yerinə yetirilir. Hər bir alt strukturun idarəedici sərbəstdir, müstəqildir, heç bir müdaxilə gözləmədən fəaliyyətini həyata keçirir. Onların hesabatları Pedaqoji Şurada dinlənir və təkliflərinə müvafiq olaraq qərar çıxarılır. Bundan sonra direktorun əmrləri verilir. Belə bir təcrübənin olması idarəetmə şəbəkəsinin müstəqillik imkanlarını artırır, asılılığı aradan götürür.

Məktəbdə yaradıcılıq mühitinin mövcudluğu, müasir tələblərlə ayaqlaşma sayı, təbii ki, idarəetmə strukturunda da özünü göstərməlidir.

Məktəbi idarəetmənin uğurlu nəticələr verməsi idarəetmə formalarından və üslublarından düzgün istifadə etməkdən çox asılıdır. İdarəetmənin ən geniş yayılmış formalarından biri kollegiallıqdır. Kollegial idarəetmə strukturuna Pedaqoji Şura, istehsalat müşavirəsi, Metodiki Şura, yığıncaqlar, tarixi günlərin, bayramların, yaxud hüzn günlərinin kollektiv olaraq qeyd olunması və digər bu kimi kollektiv tədbirlər daxildir.

Pedaqoji Şura idarəetmədə ali orqan olaraq həlledici əhəmiyyət daşıyır. Şagirdlərin məktəbə qəbulu, müəllimlərin işə götürülməsi, tədris yükünün bölünməsi, sinif rəhbərlərinin müəyyənəşdirilməsi, qabaqcıl təcrübənin öyrənilib yayılması, rəğbətləndirmə, cəzalandırma - bütün bunlar Pedaqoji Şurada müzakirə olunur və təsdiqlənir. Məktəbin bütün müəllimləri, kitabxana müdiri, valideyn komitəsinin sədri Pedaqoji Şuranın üzvü olaraq kollegial qərarların çıxarılmasında fəal iştirak etməlidirlər.

Eləcə də istehsalat müşavirəsində nizam-  
M.F. Axundov adına  
Azərbaycan Milli  
Kitabxanası

intizam məsələləri müzakirə edilir, yenə ümumi rəy əsasında təkliflər irəli sürülür. Kollegiallıq strukturuna daxil olan bütün sahələr təqdim olunan ümumilik prinsipi ilə fəaliyyət göstərir.

Kollegial idarəetmə qərarların düzgün çıxarılmasına, hamının rəyinin nəzərə alınmasına, hər kəsin baş verən prosesdən xəbərdar olmasına, insanların bir-birini daha yaxşı tanımasına, hamının kollektivin qarşısında dayanan vəzifələri eyni maraqla yerinə yetirmələrinə səyini artırır.

İdarəetmənin digər bir forması fərdi-amirana rəhbərlikdir. Bu zaman məktəb rəhbəri kollegiallıqdan qaçır, işçiləri fərdi qəbul edir və onlara fərdi göstərişlər verir, işlərin icrasını əmələrin fərdlərə çatdırılması ilə yerinə yetirir, yalnız Pedaqoji Şuranın keçirilməsi ilə kifayətlənir.

Fərdi-amirana idarəetmə kollektivdə xəbərcilərin, yaltaqların, öz mənafeyinə uyğun xəlvəti işlər görənlərin sayını artırır. Kollektiv üzvlərinin fəaliyyətini qiymətləndirmədən subyektiv yanaşmanı aktuallaşdırır. Buna görə də kollektivdə, necə deyirlər, giley-güzar, dedi-qodu mühiti yaranır.

Məktəbi idarəetmədə idarəetmə üslublarından düzgün bəhrələnməyin də böyük əhəmiyyəti vardır. Təcrübədən bəllidir ki, idarəetmədə bürokrat (avtokratik), mühafizəkar (avtoritar), liberal, qeyri-sabit, demokratik üslublar geniş yayılmışdır. Konkret münasibət bildirərək qeyd etməliyəm ki, bürokrat, mühafizəkar üslublar uğursuz üslublardır. Qeyri-sabit üslub isə idarəedənin savadsızlığını meydana çıxarır. Tədqiqatçıların fikrinə, ən uzunömürlü üslub liberal idarəetmədir. Lakin bu üslubun özü də keyfiyyət və nəticələrin alınmasında faydalılıq baxımından qənaətləndirici deyil. Dünyada qəbul olunan və müsbət dəyərləndirilən üslub demokratik idarəetmədir.

İdarəetmə bir sıra funksiyaları yerinə yetirir. Buraya ilk planda layihələndirməni,

təşkilətməni, nəzarəti, monitorinqi və qiymətləndirməni daxil etmək olar. Son zamanlar menecerlik bacarıqlarının da məktəbi idarəetmədə əhəmiyyət daşıdığı qeyd edilir. Düşünürəm ki, bu funksiyalar haqqında hamıya bəlli olduğu üçün ayrıca danışmağa ehtiyac yoxdur. Sadəcə bildirmək istərdim ki, idarəetmə fəaliyyətində də nəzarət və monitorinq ciddi əhəmiyyətə malikdir.

Əvvəldə qeyd etdiyim kimi, məktəbi idarəetmə nəzəri biliklərlə yanaşı, zəngin təcrübəyə malik olmağı tələb edir. Bu hər iki cəhət idarəetmənin prinsiplərini düzgün müəyyənləşdirməkdə idarəedənə yardımçı olur. İdarəetmə prinsiplərini düzgün müəyyənləşdirmədən, onun sağlam, şəffaf və uğurlu olacağına əmin olmaq mümkün deyildir.

İdarəetmənin prinsipləri hansılardır? Onların sayının dəqiq müəyyənləşdirilməsi hələ meydanda yoxdur. Mənə görə, həmin prinsiplərə aşağıdakılar daxildir:

- Məqsəd birliyi prinsipi;
- Səlahiyyət və məsuliyyət tarazlığının gözlənilməsi prinsipi;
- Ədalətlik və obyektivlik prinsipi;
- Qayğı və tələbkarlıq prinsipi;
- İşçilərin fərdi xüsusiyyət və qabiliyyətlərinin nəzərə alınması prinsipi;
- İcrada qanunların aliliyinin həyata keçirilməsi prinsipi;
- Sosial mühit və yuxarı göstərişlərlə tarazlıq prinsipi;
- Müasir texnoloji imkanlardan istifadə prinsipi;
- Qrup və kollektivlərin əhvali-rühiyyəsinin nəzərə alınması və yüksəldilməsi prinsipi;
- Qərarvermədə məhiyyətin düzgün aşkarlanması və optimal qərarın verilməsi prinsipi;
- Məktəbi idarəetmənin və ayrı-ayrı iradəetmə funksiyası daşıyanların düzgün seçilməsi prinsipi.

Bir neçə kəlmə məktəbi idarəetmənin roluna dair qeyd etmək istərdim. Məktəbi bələdliliklə, səriştəliliklə, elmi-nəzəri və təcrübə hazırlıqla idarəetmə: Sağlam kollektivin formalaşmasını təmin edir; Şagirdlərin müasir səviyyədə bilik, bacarıq və vərdislərə yiyələnməsi və inkişafını təşkil edir və ona nail olur; Qabaqcıl təcrübənin yaranmasını təmin edir; Cəmiyyətin inkişafına yardımçı ola biləcək hazırlıqlı gənclər yetişdirir və s.

Amma burada bir vacib şərt unudulmamalıdır: Əgər idarədən düzgün seçilməzsə, irəlidə qeyd edilən tələb və prinsiplər yerinə yetirilməzsə, məktəbdə formalizm və neqativ hallar mövcud olarsa, bu cür idarəetməni normal hesab etmək olmaz.

Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası sənədinin əsas hədəflərindən biri təhsili, o cümlədən məktəbi idarəetmə işini təkmilləşdirmək və yeniləşdirməkdir. Artıq mexanizmlər hazırlanıb, Fəaliyyət Planı təsdiqlənib. Düşünürəm ki, qarşıda dayanan böyük işləri görmək üçün indiyəqədərki zəngin təcrübəyə və elmi-nəzəri biliklərə bələd olmaq, onlardan faydalılıq mövqeyindən bəhrələnmək lazımdır.

### İstifadə edilmiş ədəbiyyat

1. "Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası". //Azərbaycan məktəbi, 2013, №5.
2. "Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası"nın həyata keçirilməsi ilə bağlı Fəaliyyət Planı".//Azərbaycan məktəbi, 2015, №1.
3. Cabbarov M. Təhsil dövlət siyasətinin prioritetləri sırasında ilk yer-

lərdən birini tutur. "Azərbaycan" qəzeti, 2015, 1 mart.

4. Ağayev Ə. Seçilmiş pedaqoji əsərlər. 1-ci cild. Bakı: Mütərcim, 2011.

5. Əlizadə Ə. Müasir Azərbaycan məktəbinin psixoloji problemləri. Bakı, 2004.

A.Agaev

О теоретических и практических задачах управления школой  
Резюме

В статье говорится о теоретических и практических задачах управления школой. Вниманию предлагаются формы, стили, функции управления школой. Показывается практическая польза развития независимого действия управленческих структур. Отмечается важность использования опыта в совершенствовании и обновлении, являющегося одним из важных целей Государственной Стратегии - управления образованием.

A.Agayev

School governance  
theoretical and practical issues  
Summary

The article is dedicated to the theoretical and practical issues of school governance. The forms, styles and functions of school governance are noted here. The importance of improving management and renewal of education is emphasized as declared in the National Strategy for the Development of Education in Azerbaijan.